

Trendy v podnikání - Business Trends (2018), 8(4), 28-41.

[https://doi.org/10.24132/jbt.2018.8.4.28\\_41](https://doi.org/10.24132/jbt.2018.8.4.28_41)

## EXPORT RODINNÝCH FIREM V ČR JAKO KROK JEJICH DALŠÍHO POKRAČOVÁNÍ A ROZVOJE

### EXPORT OF FAMILY COMPANIES IN THE CZECH REPUBLIC AS THE STEP OF THEIR FURTHER CONTINUATION AND DEVELOPMENT

Naděžda Petřů<sup>1</sup>, Andrea Tomášková<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Ing. Naděžda Petřů, Ph.D., Vysoká škola finanční a správní, a.s., Praha. Fakulta ekonomických studií, 9895@mail.vsfs.cz

<sup>2</sup> Ing. Andrea Tomášková, Vysoká škola finanční a správní, a.s., Praha. Fakulta ekonomických studií, 24934@mail.vsfs.cz

**Abstract:** The ever-increasing competition forces companies to look for new outlets for their products. One way to break into new territories is to export. The authors chose the topic of exporting family businesses as a possible step in their future development. The aim was to compare the export activities of family companies according to their legal form. Another objective was to evaluate the effect of the exchange rate in the period before, during and after foreign exchange interventions on foreign activities. The contribution is based on general scientific methods, especially the method of compilation of specialized texts, primary quantitative and qualitative research, time series, deduction and generalization. The outputs are measured by classical statistical methods, Pearson's correlation coefficient, Cronbach's alpha. The results of this study confirmed the assumption that even small and medium-sized Czech family businesses use export activities for their development. To a greater extent, companies export legal forms to joint stock companies and limited liability companies compared to self-employed.

**Keywords:** family company, Czech Republic, export, competitiveness, foreign exchange intervention, joint stock company, limited liability company.

**JEL Classification:** F40, L60, M20

#### ÚVOD

Rodinné podnikání a problematika rodinných firem, rodinných farem a rodinných živností je v současné době v České republice diskutované téma napříč politickým, odborným spektrem, podnikateli, vysokoškolskými institucemi, všemi oblastmi národního hospodářství. Definice pojmu je stále legislativně neukotvena (Štichhauerová, Pelloneová, 2017). Vymezením, specifiky a návrhem definice rodinného podnikání se podrobně zabývá Rydvalová a kol. (2015). Samotné ukotvení iniciuje AMSP ČR v rámci Roku rodinného podnikání 2018. Bylo rozhodnuto - po diskusi s resorty spravedlnosti a průmyslu - že pravděpodobně bude nejprve zakotvena definice v Usnesení vlády, čímž se stane závaznou pro všechny členy vlády a představitele státních správních orgánů. Poslouží pro statistické účely. Poté budou s resorty připraveny návrhy opatření/benefitů, která se budou rodinného podnikání dotýkat. Tento postup se zdá být nejlepší, pokud má být status rodinného podnikání prostředkem pro poskytování podpory a pomoci ze strany státu. Opatření by se měla týkat i podpory exportu českých rodinných firem (Janíková, Danda, 2018).

Rodinné podnikání navázalo po roce 1989 na kontinuitu, která byla násilně přerušena změnami politického prostředí. Rodinné firmy vykazují vyšší odolnost, sociální odpovědnost, jsou základem obslužnosti regionů a rovněž nositeli tradice a původních výrobků (iPROSPERITA, 2017). U většiny rodinných firem došlo, dochází nebo bude docházet ke „změně.“ Touto změnou může být výměna generací v rodinné firmě nebo prodej firmy, pokud není nástupce. Nástupnictví znamená předání vedení

rodinné firmy a jejího vlastnictví z jedné generace na druhou (Servus, Elischer, Horáček, 2018, s. 31). V souvislosti s tím, aby firma ustála změny, které mohou mít interní příčiny (např. výměna generací) nebo externí příčiny (např. konkurence, měnící se tržní prostředí), musí být konkurenceschopná. Jedním z ukazatelů konkurenceschopnosti je schopnost firmy proniknout na zahraniční trhy formou exportu a uspět na nich.

Problematika exportu je v ČR rovněž velmi diskutované téma. Nejenom v souvislosti s devizovými intervencemi ČNB v období od 7. 11. 2013 do 6. 4. 2017, kdy ČNB udržovala kurz české měny na apreciační hranici 27 Kč za euro, ale i ve vztahu ke stoupající výši hodnoty vývozu.<sup>1</sup> Je zřejmé, že má Česko na to, aby se vrátilo mezi dvacítku nejvýznamnějších ekonomik světa, do níž patřilo ve 20. letech minulého století.

Dva aspekty – devizové intervence a zvyšující se export českých rodinných firem - vedly autorky ke stanovení vědeckého cíle – vyhodnotit exportní aktivity českých rodinných firem, následně je konfrontovat s devizovými intervencemi ČNB.

## 1. VÝZNAM MSP A RODINNÝCH FIREM PRO NAPLŇOVÁNÍ EXPORTNÍ STRATEGIE ČR

Řada publikací a výzkumů byla zaměřena na význam rodinných firem pro ekonomickou prosperitu státu, na analýzu rozdílů mezi rodinnými a nerodinnými podniky. Problematice rozdílných přístupů v orientaci na vzdělávání, na schopnost učit se a přizpůsobit se aktuálním změnám na trhu se zabýval Baker a Sinkula (1999). Rozdílnostem v přístupu k riziku a k inovačním aktivitám věnoval pozornost Miller (1983), Dess a Lumpkin (2005). Různé přístupy k dosažení globální konkurenceschopnosti a ke vstupu firem na zahraniční trhy, k internacionalizaci popisují Kontinen a Ojala (2010), Gallo a Sveen (1991). Výkonnost, která je ve firmách rodinného typu ovlivněna např. složitějším přístupem k získávání externích zdrojů financování, nepotismem, paternalismem, konflikty, byla středem pozornosti zkoumání Mandla (2008), Lansberga (1983). Bylo diskutováno, že rodina - na všech trzích a při všech svých podnikatelských aktivitách - klade důraz na kvalitu, inovace, hodnoty. Reprezentuje totiž vlastní jméno, tradici, know-how, je motivována úspěšností rodinného podnikání v dalších generacích. Ve světě představuje nejčastější organizační formu podnikání, významně se podílí na tvorbě HDP či zaměstnanosti (Petrů, Havlíček, Tomášková, 2018).

Stále intenzivnější proces globalizace vyžaduje nové přístupy k řízení, k řízení změn, ke kvalitě a inovacím, k marketingové komunikaci, ke zvyšování odbornosti, k hledání cest, jak být úspěšný na domácím i zahraničním trhu. Klade vysoké nároky na každého jednotlivce. Otevírá se prostor pro ty firmy či jedince, kteří jsou tvořiví, žádostiví získávat stále nové informace, sledovat trendy, nabízet jedinečné superprodukty (Souček, 2015). Pro ty, kteří si dokáží osvojit základní teoretické znalosti a dovednosti a následně je aplikovat v mnohotvárné podnikové praxi. Jenom takoví jedinci mohou dlouhodobě v budoucnosti obstát. Mezi vědomosti, které je potřeba neustále získávat, patří i trendy v oblasti zahraničního podnikání. Vyhledávání a hodnocení příležitostí v různých destinacích (např. Izrael, Dubaj, Thajsko, Indie<sup>2</sup>, Afrika<sup>3</sup>, apod.), spolupráce s agenturami CzechTrade či CzechInvest, sledování portálu BusinessInfo.cz či magazínu TradeNews, které se vždy zaměřují na představení perspektivních oborů v popisované zemi.

Malé a střední podniky (MSP), do kterých jsou intuitivně zahrnovány i podniky rodinné, jsou významnými subjekty v ekonomice jednotlivých států. Pro Českou republiku, jakožto vysoce otevřenou ekonomiku, jsou nadmíru důležité právě exportně orientované firmy. Domácí trh je příliš malý na to, aby zde bylo možno prodat veškerou vyrobenou produkci. Česká republika nedisponuje mnoha nerostnými surovinami či exotickými dřevinami, ovocem, apod. Zahraniční obchod je nutností. Zapojením se do zahraničního

---

<sup>1</sup> Dle Komentáře Ministerstva průmyslu a obchodu ČR k výsledkům zahraničního obchodu za červenec 2018 hodnota vývozu meziročně stoupla o 11,1 % na 268,0 mld. Kč.

<sup>2</sup> Např. AMSP ČR a Ministerstvo průmyslu a obchodu (CzechTrade) vytváří odrazový můstek pro české firmy v Indii prostřednictvím projektu Českého industriálního parku v Bengalúru o rozloze 60 tisíc metrů čtverečních. Podniky v něm najdou výrobní, skladové i obchodní zázemí.

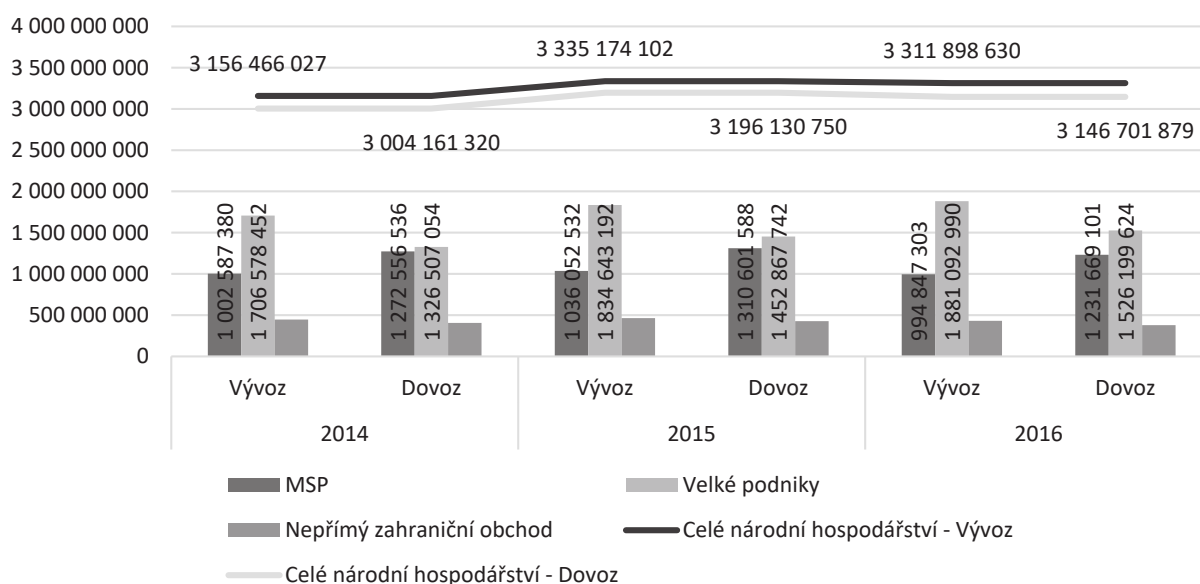
<sup>3</sup> Například společnost HUTIRA – BRNO, s. r. o., která působí v energetice a plynárenství, vidí velký potenciál zejména v Africe.

obchodu (myšleno export i import, reexport) je umožněno získat zboží, které poptávají spotřebitelé a prodat přebytky domácí výroby. Export je důležitý pro hospodářský růst a dlouhodobou prosperitu, má pozitivní vztah k růstu HDP i k růstu zaměstnanosti.

ČR je do značné míry zemí ekonomiky závislou na zahraničním obchodu. Z tohoto důvodu nejsou malé a střední firmy, kam je zařazováno i rodinné podnikání, opomíjeny státní správou. Je jim věnována celá řada podpor a finančních dotací, mimo jiné i za účelem rozvoje jejich podnikání v zahraničí. České firmy podporuje tzv. Tým Česko pod gescí Ministerstva průmyslu a obchodu.<sup>4</sup> Hlavním cílem tohoto Týmu je zjednodušit přístup firem k nabízené státní podpoře. Jednotlivé služby na sebe vhodně navazují, doplňují se a podnikatelům ve výsledku přinášejí větší efekt. Členové Týmu Česko tak společně představují ucelenou nabídku služeb pro všechny fáze podnikání – od myšlenky, přes realizaci nápadu, až po realizaci exportních aktivit (MPO, 2018). Konzultanti klientského centra přijali v roce 2017 celkem 691 dotazů, podporována byla účast zájemců z řad českých podnikatelů na 111 mezinárodních veletrzích. Nejvíce úspěšných exportních klientů zaznamenala zahraniční kancelář v Düsseldorfu a ve Skandinávii. „Náš export dosáhl vloni rekordní hodnoty 4,2 bilionu korun. Nikdy předtím jsme na zahraničních trzích neuplatnili tolik českého zboží, know-how a technologií jako v roce 2017. Za to patří velké poděkování tuzemským firmám. Je to také důkaz toho, že systém podpory vývozu je nastaven správně, přináší výsledky a stát je pro podniky stabilním partnerem. A to i díky spolupráci se Svazem průmyslu a dopravy ČR, Hospodářskou komorou ČR, Asociací malých a středních podniků a živnostníků, s odbory i zaměstnavatelskými svazy,“ říká ministr průmyslu a obchodu Tomáš Hüner (MPO, 2018).

Vývoj a podíl MSP na zahraničním obchodu dokumentuje Obr.1: Porovnání MSP a ČR vývoje zahraničního obchodu v letech 2014–2016 v tis. Kč. Ze statistických údajů vyplývá, že podíl malých a středních podniků (MSP) na přímém vývozu zboží je nižší než u velkých podniků. Přímý vývoz vypovídá o přímém obchodu českých podniků (rezidentů) se zahraničím, tj. případy, kdy české subjekty přímo zasílají zboží přes hranice svým zahraničním obchodním partnerům. Tento podíl MSP osciluje kolem jedné třetiny celkového vývozu, podíl malých a středních podniků na celkovém dovozu v roce 2016 byl 39,1 % a podíl malých a středních podniků na celkovém vývozu byl 30,0 %. Charakterem své produkce však MSP často vystupují jako subdodavatelé velkých podniků, takže pokud velké podniky vyvážejí, vstupují subdodávky MSP do statistiky zahraničního obchodu jako vývoz velkých podniků (MPO, 2017).

Obr. 1: Porovnání MSP a ČR vývoje zahraničního obchodu v letech 2014–2016 v tis. Kč



Zdroj: MPO: Zpráva o vývoji malého a středního podnikání a jeho podpoře v roce 2016

<sup>4</sup> CzechInvest, CzechTrade, Česká exportní banka, Českomoravská záruční a rozvojová banka, Exportní garanční a pojišťovací společnost a Technologická agentura ČR.

Z výstupu výzkumu agentury Ipsos s názvem Trendy v exportu malých a středních firem vyplývají následující závěry:

- výzkum znovu potvrdil dominanci EU jakožto exportních destinací MSP. Roste ale zájem rozšiřovat počet zemí, kam MSP vyváží - převažuje Německo a sousední země, ale roste opět zájem exportovat do oblíbeného Ruska.
- Je možno potvrdit průmyslové zaměření naší ekonomiky, neboť plně 4/5 exportu je realizováno na B2B trzích. Naopak velké rezervy máme na zahraničních veřejných trzích, kam směřují pouze 4 % z celkového exportu.
- Největšími bariérami, se kterými se firmy v exportu potýkají, jsou kurzová rizika a všeobecně vysoká míra byrokracie v našem podnikatelském prostředí. V obou případech je to přibližně dvojnásobný nárůst oproti loňsku. Dalšími překážkami je nedostatek provozního kapitálu pro financování vývozu, obtížné zjišťování podnikatelských možností v zahraničí, nedostatek informací pro analýzu trhů nebo neschopnost navázat kontakt s možnými zákazníky v zahraničí.
- Hlavní státní podporu firmy očekávají v komplikovanějších teritoriích nebo v destinacích s velkým objemem exportu. Firmy očekávají od státu nepřímou podporu exportu – ta by měla mít podobu především daňové/administrativní (snížení zátěže), podpůrné obchodní politiky, investiční a inovační podpory (AMSP ČR, 2018).

## 2. METODIKA VÝZKUMU

Na VŠFS probíhá od roku 2015 sběr dat, který umožňuje postupně vytvářet a doplňovat údaje seznamu rodinných firem. Autorky se aktivně spolupodílí na tomto probíhající výzkumu. Naděжда Petrů je iniciátorkou a koordinátorkou aktivit tohoto výzkumu. Nejdříve byl vytvářen seznam metodou „sněhové koule“ – techniky kvalitativního výzkumu, která je úspěšně využívána ke studiu tzv. hidden populations, k nimž je velmi obtížné se dostat prostřednictvím tradičních metod (populační šetření, institucionální indikátory a výzkumné studie). Následně byl doplňován o rodinné firmy účastníci se kulatých stolů, diskusních panelů, soutěže Rodinná firma roku, o firmy, které byly zpracovány v rámci zápočtových prací studenty VŠFS, TU v Liberci a VŠE v Praze. Vytípané rodinné podniky jsou prověřeny v administrativním registru ekonomických subjektů ARES<sup>5</sup> a následně jsou zaneseny do seznamu. V současné době (září 2018) databáze čítá 3 621 vyplněných záznamů rodinných firem, je zpracována v programu Excel. Těchto 3 621 rodinných firem je výzkumným vzorkem pro tento příspěvek.

Byly stanoveny tři hypotézy, které budou potvrzeny/ vyvráceny na základě analýzy, syntézy a dedukce z faktorů, které byly autorkami u rodinných firem vybrány.

Hypotéza č. 1 – české rodinné společnosti se zabývají exportními aktivitami.<sup>6</sup>

Hypotéza č. 2 – více exportují rodinné firmy s právní formou a.s. a s.r.o. než OSVČ.<sup>7</sup>

Hypotéza č. 3 – existuje souvislost mezi vývojem měnového kurzu před, v a po devizových intervencích za období 4. 1. 2010 - 31. 8. 2018 a vývojem zahraničního obchodu sledovaných rodinných firem.

Předmětem výzkumu byla tato hodnotící hlediska:

1. Rok založení: do 1989, 1990-2000, 2001-2010, nad 2011, neuvedeno.
2. Právní forma: OSVČ; rodinná firma, rodinná farma; s.r.o.; a.s.; ostatní (např. v.o.s., k.s., družstva a další).
3. Počet zaměstnanců: do 25, od 26 do 49, od 50 do 99, od 100 do 199, nad 200, neuvedeno.
4. Neexportní firma/ exportní firma; v případě exportu: přeshraniční (regionální); EU; EU, Amerika; celosvětově.

<sup>5</sup> Informační systém, který umožňuje vyhledávání nad ekonomickými subjekty registrovanými v České republice. Zprostředkovává zobrazení údajů vedených v jednotlivých registrech státní správy, ze kterých čerpá data (tzv. zdrojové registry).

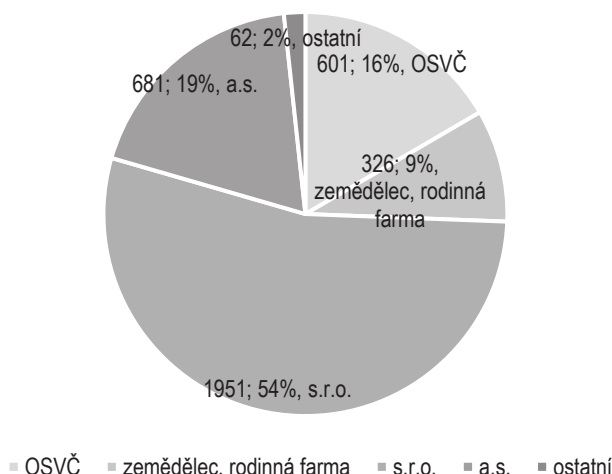
<sup>6</sup> Potvrzení/ vyvrácení hypotézy na základě kritického zhodnocení rodinných firem ze seznamu VŠFS.

<sup>7</sup> Crombachovo alfa pro exportní aktivity firem a právní formu je 0,549.

## 2.1 Výsledky výzkumu a diskuse

Zkoumáno bylo 3 621 rodinných firem ze seznamu rodinných firem vytvořeného na VŠFS. Rozložení výzkumného vzorku zobrazuje Obr. 2. Společnosti byly rozděleny dle právní formy na: OSVČ, s.r.o., a.s., rodinné farmy a ostatní (např. družstva, nadace, v.o.s., k.s. a jiné). Autorky zvolily členění dle nejběžnější právní formy společností. Z Obr. 2 je patrné, že převažující část vzorku je tvořena společnostmi s právní formou a.s. (681) a s.r.o. (1 951). Velký podíl ve zkoumaném vzorku tvoří právě OSVČ (601). Jsou to drobní živnostníci, kteří zajišťují obslužnost obcí, např. otec a syn instalatér, malá řeznictví, pekařství, obecně řemeslníci, ubytovatelé apod.

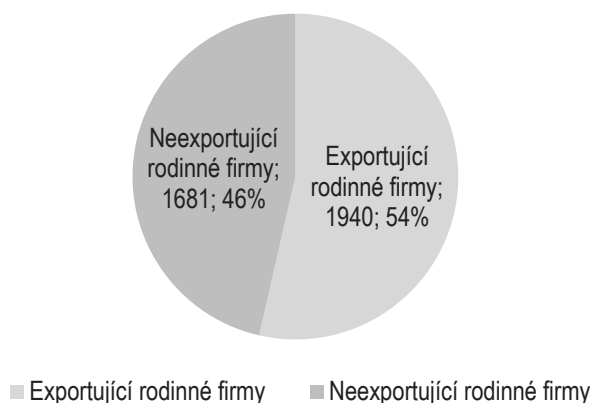
Obr. 2: Složení výzkumného vzorku



Zdroj: vlastní zpracování autorů, N 3 621

Obr. 3 vyhodnocuje skutečnost, že ze zkoumaného vzorku 3 621 českých rodinných firem jich exportuje 1 951, což je více než polovina. Tímto byla (prozatím) potvrzena *hypotéza č. 1 - české rodinné společnosti se zabývají exportními aktivitami*. Nicméně autorky si jsou vědomy faktu, že zjištěná skutečnost je dána reprezentativností vzorku. Ve zkoumaném seznamu rodinných firem je vysoký podíl společností, které nedisponují portfoliem zboží či služeb, které by „šlo“ exportovat (např. regionální autobusová doprava, služby v oblasti pohostinství, prodej a servis osobních automobilů) nebo společnosti chtějí zůstat pouze lokálními hráči (např. malé rodinné farmy, včelaři, řemeslníci). Tyto společnosti ale využívají importované zboží.

Obr. 3: Exportní/ neexportní aktivity českých rodinných firem



Zdroj: vlastní zpracování autorů, N 3 621



Tabulky uvedené níže č. 1 – 4 zobrazují absolutní a relativní četnost hodnotících hledisek: rok založení společnosti, právní forma, počet zaměstnanců a exportní/ neexportní aktivita.

**a) Rodinné společnosti dle roku založení**

Tabulka 1 zobrazuje počet rodinných společností podle roku jejich založení. Je členěna do období před rokem 1989, v letech 1990-2000, 2001-2010, nad 2011 a poslední složku tvoří společnosti, u kterých nebylo možné zjistit datum založení (majitel původně podnikal jako OSVČ, následně vznikla s.r.o., která byla z důvodu potřeby získání finančních prostředků transformována na a.s.) nebo není dosud v seznamu rok vzniku doplněn.

Tab. 1: Rodinné společnosti dle roku založení

| Rok založení |           |           |         |               |                    |
|--------------|-----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|              |           | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid        | do 1989   | 113       | 2,5     | 3,1           | 3,1                |
|              | 1990-2000 | 2260      | 49,0    | 62,4          | 65,5               |
|              | 2001-2010 | 872       | 18,9    | 24,1          | 89,6               |
|              | po 2011   | 282       | 6,1     | 7,8           | 97,4               |
|              | neuvedeno | 94        | 2,0     | 2,6           | 100,0              |
|              | Total     | 3621      | 78,5    | 100,0         |                    |
| Missing      | Systém    | 989       | 21,5    |               |                    |
| Total        |           | 4610      | 100,0   |               |                    |

*Zdroj: vlastní zpracování autorů, výstup z SPSS*

Ze zkoumaného vzorku byla více než polovina (2 260) rodinných společností založena mezi lety 1990 až 2000. Struktura tohoto segmentu je různorodá, např. exportně zaměřená společnost na výrobu hudebních nástrojů Akord Kvint spol. s r.o., Auto Jarov, s.r.o. prodej a servis osobních aut; Beznoska, s.r.o. výroba implantátů, nástrojů a operačních pomůcek, exportující do celého světa nebo D. Šteflová, prodejna smíšeného zboží. 872 rodinných společností bylo založeno mezi lety 2001 až 2010. I v tomto segmentu je struktura různorodá, např. Dek, a.s., prodej stavebních materiálů pro střechy, fasády a izolace; Levandulový statek s.r.o.; Veterina 3v1s.r.o., péče o zvířata. Po roce 2011 bylo založeno 282 rodinných společností, např. 3D Factory s.r.o., profesionální dekorace pro film a reklamu, přes modely, sezónní dekorace pro obchodní domy až po interaktivní výstavní exponáty; Biopekárna Zemanka s.r.o., výroba sladkého bio sušenek, krekrů, a bezlepkových biosušenek nebo Blanka Milfajtová a dcery s.r.o., výroba marmelád. Před rokem 1989 bylo založeno 113 rodinných společností, které byly později obnoveny, např. Granát, družstvo umělecké výroby; Kavalierglass, a.s., výroba varného skla pro domácnost, průmyslového, laboratorního a technického skla, trubic a průmyslových aparatur, výrobky pod značkami Simax a Kavalier; Koh-I-Noor-Hardtmuth a.s., výroba a prodej uměleckých, školních a kancelářských potřeb; Dílo, výrobní a obchodní družstvo, výroba, montáž a prodej výrobků zhotovených lisováním, tvářením, svařováním, obráběním, práškovým lakováním a výrobou, montáž a prodej plotového pletiva a plotových prvků; klavíry Petroff. Segment „ostatní, nespecifikováno“ zahrnuje společnosti, u kterých nebylo možné dohledat rok založení, nebo údaje dosud nebyly do seznamu zapsány.

### b) Rodinné společnosti dle právní formy

V Tabulce 2 je výzkumný vzorek rozdělen dle právní formy společností: OSVČ, rodinná farma, s.r.o., a.s. a ostatní.

Tab. 2: Rodinné společnosti dle právní formy

| Právní forma |                          | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|--------------|--------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid        | OSVČ                     | 601       | 13,0    | 16,6          | 16,6               |
|              | zemědělec, rodinná farma | 326       | 7,1     | 9,0           | 25,6               |
|              | s.r.o.                   | 1951      | 42,3    | 53,9          | 79,5               |
|              | a.s.                     | 681       | 14,8    | 18,8          | 98,3               |
|              | ostatní                  | 62        | 1,3     | 1,7           | 100,0              |
|              | Total                    | 3621      | 78,5    | 100,0         |                    |
| Missing      | System                   | 989       | 21,5    |               |                    |
| Total        |                          | 4610      | 100,0   |               |                    |

*Zdroj: vlastní zpracování autorů, výstup z SPSS*

Téměř polovinu společností (1 951) tvoří společnosti s právní formou s.r.o., např. Blanická bramborářská s.r.o., pěstování brambor; Centrum andragogiky, s.r.o., vzdělávací a poradenská společnost; Český chřest, s.r.o., pěstování chřestu; Delfy s.r.o., nabídka a prodej stavebního materiálu pro soukromníky, stavební i obchodní firmy, zajišťují rozvoz materiálu nákladními auty s hydraulickou rukou a sklápěcími auty; Maso Kazda s.r.o., výrobce a dodavatel masných výrobků; Zasyko, s.r.o., výroba - spojovací materiál, střešní krytiny a opláštění, válcování závitů, vstřikování plastů, obrábění na soustružnických automatech. Následuje segment a.s. (681), např. Žďárská plynařská a vodařská, a.s., služby v oblasti inženýrských a dopravních staveb, nákladní silniční dopravy, zemních prací či výstavby protihlukových stěn, výstavba rekonstrukce a propojování plynovodů, vodovodů a kanalizací; Agro Měřín, a.s., kompletní zemědělská výroba a následné zpracování primárních zemědělských komodit v rámci potravinářské výroby s cílem nabídnout zákazníkům v České republice plnohodnotné potraviny vyráběné dle tradičních receptur s využitím moderních technologií; Pivovar Svijany, a.s., pivovarnictví a sladovnictví; Ruční papírna Velké Losiny, a.s., ruční výroba papíru. Následuje segment OSVČ (601), např. A. Novotná, maloobchod; MVDr. Jiří Pantůček (Topvet), výroba přírodní kosmetiky a potravinových doplňků, výroba lékařských a dentálních nástrojů a potřeb. Dalším významným segmentem jsou farmáři a rodinné farmy (326). Většinou jde o agroturistiku spojenou s ubytováním, rostlinnou a živočišnou výrobu, vinaře, výrobce přírodních produktů, např. Agropenzion U háje, Vinařství Lůbalovi, Kozí farma Dvůr Ratibořice. Posledním segmentem jsou „ostatní.“ Pod tímto jsou v.o.s, družstva, z.ú., nadační fondy. Např. Ekofarma Jalová dvůr, z.s., poskytování obecně prospěšné činnosti; Cedrovatka, sociální družstvo, založené za účelem vyvíjení obecně prospěšné činnosti; Europasta SE, výroba těstovin.

### c) Rodinné společnosti dle počtu zaměstnanců

Rodinné společnosti rozdělené dle počtu zaměstnanců zobrazuje Tabulka 3. Společnosti jsou rozděleny do segmentů: do 24 zaměstnanců, 25-49 zaměstnanců, 50-99 zaměstnanců, 100-199 zaměstnanců, nad 200 zaměstnanců a ostatní.

Tab. 3: Rodinné společnosti dle počtu zaměstnanců

| Počet zaměstnanců |                          |           |         |               |                    |
|-------------------|--------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|                   |                          | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid             | do 24 zaměstnanců        | 1526      | 33,1    | 42,1          | 42,1               |
|                   | 25-49 zaměstnanců        | 551       | 12,0    | 15,2          | 57,4               |
|                   | 50-99 zaměstnanců        | 527       | 11,4    | 14,6          | 71,9               |
|                   | 100-199 zaměstnanců      | 368       | 8,0     | 10,2          | 82,1               |
|                   | více než 200 zaměstnanců | 303       | 6,6     | 8,4           | 90,4               |
|                   | neuvedeno                | 346       | 7,5     | 9,6           | 100,0              |
|                   | Total                    | 3621      | 78,5    | 100,0         |                    |
| Missing           | System                   | 989       | 21,5    |               |                    |
| Total             |                          | 4610      | 100,0   |               |                    |

*Zdroj: vlastní zpracování autorů, výstup z SPSS*

Téměř polovina (1 536) rodinných společností zaměstnává do 24 zaměstnanců, jedná se o malé firmy. Vyrovnané jsou segmenty s 25-49 a 50-99 zaměstnanci. V tomto výzkumném vzorku převažují malé a střední firmy. Pro ilustraci budou nyní uvedeny zástupci konkrétních firem ke každému segmentu. Společnost do 24 zaměstnanců: 1. selský pivovár, s.r.o., pivovarnictví a sladovnictví; Accom holding s.r.o., výroba, export, import a distribuce mléčných výrobků; Grafies, a.s., tiskárna, polygrafie. Společnost s 25-49 zaměstnanci: Horákova benátecká sodovkárna, v.o.s., výroba a prodej nápojů, šťáv; Intertrans, spol. s r.o., silniční nákladní doprava; Jiva – Jiráček výroba velkokuchyňského zařízení spol s r.o., výroba kuchyňských linek. Společnost s 50-99 zaměstnanci: Jelínek – výroba nábytku s.r.o.; Jiří Chládek, zahradnictví; Kovo HB, s.r.o., výroba zboží pro domácnost, lisování plechových dílů pro automobilový průmysl, konstrukce a výroba lisovacích nástrojů, svařování nerezových konstrukcí, tryskání nerezů (balotínování), pálení (plazma a laser) nerez a černých plechů, nabídka obrábění na CNC řízených strojích, frézovací centra. Společnost s 100-199 zaměstnanci: Kubíček VHS, s.r.o., výroba Rootsových dmychadel a dmychadlových soustrojí; Maso-profit s.r.o., výroba a prodej zařízení a technologických řešení pro malá řeznictví, střední výroby i největší podniky masného průmyslu; Moira CZ, a.s., výrobce funkčního prádla. Společnosti nad 200 zaměstnanců: Moravské kovárny, a.s., výrobu zápusťkových výkovků z oceli tvářených za tepla pro automobilový průmysl, stavební průmysl, drážní techniku, zemědělské a stavební stroje; Nopek, a.s. výroba pekařských a cukrářských výrobků; Oresi, s.r.o., výroba a prodej kuchyní. V poslední složce „neuvedeno“ jsou společnosti, u kterých nebylo možno z veřejných zdrojů zjistit počet zaměstnanců.

#### d) Rodinné společnosti dle aktivit exportu

Tabulka 4 obsahuje údaje o exportních a neexportních aktivitách společností. Je členěna na: neexportující, export celosvětově, přeshraniční export (sousední země, např. Slovensko, Rakousko, Německo), do EU, do EU společně s Amerikou.

Tab. 4: Rodinné společnosti dle aktivit exportu

| Exportní aktivity |              |           |         |               |                    |
|-------------------|--------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|                   |              | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid             | neexportují  | 1681      | 36,5    | 46,4          | 46,4               |
|                   | celosvětově  | 300       | 6,5     | 8,3           | 54,7               |
|                   | přeshraničně | 611       | 13,3    | 16,9          | 71,6               |
|                   | EU           | 710       | 15,4    | 19,6          | 91,2               |
|                   | EU, Amerika  | 319       | 6,9     | 8,8           | 100,0              |
|                   | Total        | 3621      | 78,5    | 100,0         |                    |
| Missing           | System       | 989       | 21,5    |               |                    |
| Total             |              | 4610      | 100,0   |               |                    |

*Zdroj: vlastní zpracování autorů, výstup z SPSS*

Podíl exportujících a neexportujících společností je v tomto vzorku firem téměř vyrovnaný. Tento výsledný poměr je dán složením výzkumného vzorku. Ze zkoumaných společností největší objem exportu směřuje



do zemí EU, významný je podíl exportu přeshraničního, kterého se účastní regionální výrobci a producenti, kteří nabízejí své produkty např. na farmářských trzích, jarmarcích a slavnostech hned za hranicemi. Nebo jde o společnosti, které exportují do blízkých zemí, např. Slovensko a Rakousko. Do těchto zemí jde po Německu největší objem exportu ČR.

Obecně nejvíce produktů a výrobků exportují společnosti v oblasti strojírenství, přesného strojírenství, automotive, např. Audacio a.s., strojírenská exportně orientovaná firma. Další významnou složkou exportu je výroba umělecká, např. sklárny Moser, český Granát, vánoční ozdoby Rautis. Významný podíl tvoří i společnosti zabývající se výrobou piva a vína.

Zajímavou destinací pro český export jsou USA. Analýza AMSP ČR a KB ukazuje, že export do USA vzrostl za posledních pět let o 27 % a ve výčtu teritorií mimo EU se USA posunuly na první pozici, před Rusko a Čínu. Člen představenstva AMSP ČR Evžen Reitschläger, odpovědný v asociaci za mezinárodní vztahy, k tomu dodává: *“Pro malé střední firmy je to klíčové sdělení. Menší podniky nesoutěží o obrát, ale o zisk a efektivitu prodaného objemu zboží. Díky vysokým maržím si mohou vývozci navíc dovolit pojišťovat pohledávky, což znamená snížení rizika. Americké trhy se tak stávají pro menší firmy velmi atraktivní. “*Dle průzkumu agentury Ipsos tvoří oblast exportu kromě EU, i země SNS, blízkého východu, asijské země, severní Amerika, Afrika, Austrálie, jižní a střední Amerika. Více než polovina respondentů exportuje do 6 a více zemí světa (AMSP ČR, 2018).

#### e) Analýza stanovených hledisek ve vztahu k exportu

V této kapitole budou diskutována konkrétní hlediska ve vztahu k exportu: rok založení společnosti, právní forma a počet zaměstnanců.

Tab. 5: Rok založení společnosti ve vztahu k exportu

| Rok založení    | Exportní aktivity |     |             |             |             |       |
|-----------------|-------------------|-----|-------------|-------------|-------------|-------|
|                 | Přeshraničně      | EU  | EU, Amerika | Celosvětově | Neexportují | Total |
| Do 1989         | 4                 | 20  | 24          | 13          | 52          | 113   |
| 1990-2000       | 210               | 389 | 428         | 212         | 1021        | 2260  |
| 2001-2010       | 60                | 153 | 204         | 65          | 390         | 872   |
| Po 2011         | 18                | 39  | 44          | 23          | 158         | 282   |
| Nespecifikováno | 8                 | 10  | 10          | 6           | 60          | 94    |
| Total           | 300               | 611 | 71.0        | 319         | 1681        | 3621  |

*Zdroj: vlastní zpracování autorů, výstup z SPSS*

V Tabulce 5 jsou uvedeny exportní a neexportní aktivity rodinných společností rozdělených dle roku založení společnosti; do roku 1989, mezi roky 1990-2000, 2001-2010, 2011 a dále a ostatní, nespecifikováno. Za zmínku stojí údaje o společnostech založených mezi lety 1990-2000, kdy vznikala většina firem. Vzorek neexportujících společností (1 021) je tvořen převážně živnostníky, řemeslníky, např. otec a syn autodopravci, rodina pekařů, zedníci. Z tohoto segmentu, pokud firmy exportují, tak převážně do zemí EU a Ameriky (428). Pro názornost nyní bude uvedeno několik exportujících rodinných společností dle roku založení. Před rokem 1989 byla založena společnost Linea Nivnice, a.s., výroba ovocných šťáv, nápojů, ovocných vín, přesnídávek a sirupů. Mezi roky 1990-2000 byla založena např. Zichovecká s.r.o., výroba a prodej piva, exportuje přeshraničně; Jihočeská strojírenská s.r.o., výroba průmyslových kovových dílů pro automobilový průmysl a součástek do espresso kávovarů exportuje do zemí EU a Ameriky.

Tab. 6: Právní forma společnosti ve vztahu k exportu

| Právní forma             | Exportní aktivity |     |             |             |             |       |
|--------------------------|-------------------|-----|-------------|-------------|-------------|-------|
|                          | Přeshraničně      | EU  | EU, Amerika | Celosvětově | Neexportují | Total |
| OSVČ                     | 62                | 51  | 8           | 1           | 479         | 601   |
| zemědělec, rodinná farma | 59                | 51  | 0           | 0           | 216         | 326   |
| s.r.o.                   | 175               | 333 | 518         | 142         | 783         | 1951  |
| a.s.                     | 1                 | 174 | 183         | 169         | 154         | 681   |
| ostatní                  | 3                 | 2   | 1           | 7           | 49          | 62    |
| Total                    | 300               | 611 | 710         | 319         | 1681        | 3621  |

*Zdroj: vlastní zpracování autorů, výstup z SPSS*

Tabulka 6 ukazuje společnosti ve vztahu k exportu rozdělené dle právní formy: OSVČ, rodinné farmy, s.r.o., a.s., ostatní. Největší podíl exportu tvoří společnosti a.s. a s.r.o. Společnosti a.s. nejvíce exportují do zemí EU, Ameriky a celosvětově; společnosti s.r.o. do zemí EU a Ameriky a pouze do EU. Za zmínku stojí společnosti počtu (1), které lze z Tabulky č. 6 vyčíst. OSVČ Petr Cankař, Atmos, výroba kotlů, která exportuje kotle nejenom do zemí EU, ale i do Chile, na Aljašku, Švédska, Dánska. Adélka, a.s., výroba a prodej pekařských výrobků. Galvanotechna, družstvo, galvanické dekorativní povrchové úpravy kovů a slitin, úpravy drahými kovy pro bižuterní a elektrotechnický průmysl, realizace zlacení, stříbření, rhodiovaní, rutheniovaní, mědění, mosazení, chemické leštění, niklování, staroúpravy, cínování i elektroforetické lakování.

Tab. 7: Počet zaměstnanců ve společnosti ve vztahu k exportu

| Počet zaměstnanců        | Exportní aktivity |     |             |             |             |       |
|--------------------------|-------------------|-----|-------------|-------------|-------------|-------|
|                          | Přeshraniční      | EU  | EU, Amerika | Celosvětově | Neexportují | Total |
| Do 24 zaměstnanců        | 138               | 205 | 228         | 55          | 900         | 1526  |
| 25-49 zaměstnanců        | 38                | 159 | 150         | 36          | 168         | 551   |
| 50-99 zaměstnanců        | 9                 | 48  | 177         | 66          | 227         | 527   |
| 100-199 zaměstnanců      | 87                | 88  | 63          | 49          | 81          | 368   |
| Více než 200 zaměstnanců | 3                 | 70  | 80          | 100         | 50          | 303   |
| Neuvedeno                | 25                | 41  | 12          | 13          | 255         | 346   |
| Total                    | 300               | 611 | 710         | 319         | 1681        | 3621  |

*Zdroj: vlastní zpracování autorů, výstup z SPSS*

Tabulka 7 zobrazuje společnosti dle počtu zaměstnanců ve vztahu k exportu. Rozdělení je do segmentů: do 24 zaměstnanců, 25-49 zaměstnanců, 50-99 zaměstnanců, 100-199 zaměstnanců, více než 200 zaměstnanců a ostatní, nespecifikováno. Největší podíl na exportu mají malé a střední firmy s počtem zaměstnanců do 24 a 25-49, které exportují nejvíce do zemí EU a Ameriky. Velké společnosti s více než 200 zaměstnanci exportují do celého světa, např. Bonavita, spol. s r.o., výroba a prodej snídanových cereálií, müsli tyčinek, sójových, pekařských a pufovaných výrobků i tradičních těstovin; CO Loko, a.s., výroba a modernizace lokomotiv; Rückl crystal a.s., výroba skla.

Vzájemný vztah mezi právní formou rodinných společností a exportem zobrazuje Tabulka 8. Hodnota Pearsonova koeficientu je 0,406, jde o hodnotu střední pozitivní korelace.

Tab. 8: Pearsonův korelační koeficient – exportní aktivity a právní forma společností

| Correlations  |                     |                   |              |
|---|---------------------|-------------------|--------------|
| Exportní aktivity   |                     | Exportní aktivity | Právní forma |
|   | Pearson Correlation | 1                 | ,406**       |
|   | Sig. (2-tailed)     |                   | ,000         |
| Právní forma  | N                   | 3621              | 3621         |
|   | Pearson Correlation | ,406**            | 1            |
|   | Sig. (2-tailed)     | ,000              |              |
|   | N                   | 3621              | 3621         |
| ** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed). |                     |                   |              |

*Zdroj: vlastní zpracování autorů, výstup z SPSS*

Autorkami byla stanovena *hypotéza č. 2 - více exportují společnosti právní formou a.s. a s.r.o. než OSVČ*. Z Tabulky 9. je patrné, že vyšší exportní aktivity mají společnosti právní formy a.s. a s.r.o. Hypotézu č. 2 je možno potvrdit.

Tab. 9: Exportní aktivity a právní forma společnosti

| Exportní aktivity        |      |      |                |              |             |
|--------------------------|------|------|----------------|--------------|-------------|
| Právní forma             | Mean | N    | Std. Deviation | Maximum      | Minimum     |
| OSVČ                     | ,32  | 601  | ,698           | EU, Amerika  | Neexportují |
| zemědělec, rodinná farma | ,49  | 326  | ,751           | přeshraničně | Neexportují |
| s.r.o.                   | 1,52 | 1951 | 1,422          | EU, Amerika  | Neexportují |
| a.s.                     | 2,31 | 681  | 1,440          | EU, Amerika  | Neexportují |
| ostatní                  | ,61  | 62   | 1,335          | EU, Amerika  | Neexportují |
| Total                    | 1,36 | 3621 | 1,442          | EU, Amerika  | Neexportují |

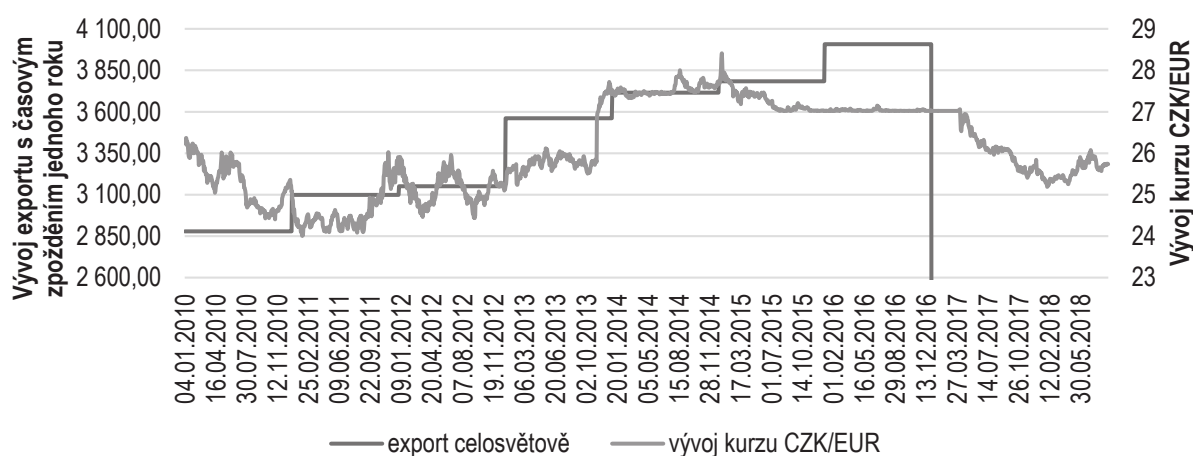
Zdroj: vlastní zpracování autorů, výstup z SPSS

Hypotéza č. 1 - české rodinné společnosti se zabývají exportními aktivitami (viz Obr. 2) byla již diskutována. Vzhledem k výzkumnému vzorku se autorky k potvrzení/ vyvrácení hypotézy zaměřily na významný faktor ovlivňující exportní aktivity, a to měnový kurz v souvislosti s devizovými intervencemi ČNB.

#### f) Souvislosti mezi devizovými intervencemi a vývojem českého exportu celosvětově

V této části bude diskutována možné souvislost mezi devizovými intervencemi a vývojem exportu celosvětově. Bude vycházeno z Obr. 3, který zobrazuje vývoj kurzu CZK/EUR za období 4. 1. 2010 - 31. 8. 2018 a vývoj českého exportu celosvětově s časovým zpožděním jednoho roku.

Obr. 4: Vývoj kurzu CZK/EUR za období 4. 1. 2010 - 31. 8. 2018 a vývoj exportu celosvětově s časovým zpožděním jednoho roku (v mld. Kč)



Zdroj: vlastní zpracování autorek, dle ČNB, 2018

Pozn.: vývoj kurzu je denní a vývoj exportu zboží a služeb je roční

Pro následující diskusi a komparaci časových řad exportu a vývoje měnového kurzu bude vycházeno z Obr. 3, kde je pracováno s časovým zpožděním jednoho roku u vývoje exportu, a to z důvodu větší vypovídající schopnosti reálnosti stavu. Je patrné, že od roku 2010 má export *stoupající tendenci svého vývoje*, jedná se však o nepravidelné roční přírůstky. Čili export stále, byť nepravidelně, stoupal v období před – v průběhu – a po devizových intervencích.

Co se týče vývoje měnového kurzu, ten byl na počátku komparovaného období na hodnotě 26 CZK/EUR. Do dubna 2010 koruna zhodnocovala k hodnotě 24 CZK/EUR, od listopadu 2010 koruna znehodnocovala až do března 2011, do listopadu 2011 docházelo k mírné oscilaci kurzu při hodnotě 24 CZK/EUR, poté došlo k výraznému znehodnocení koruny na hodnotu 26 CZK/EUR, následovalo výrazné zhodnocení měny téměř na hodnotu 24 CZK/EUR v dubnu 2012, poté výrazné znehodnocení k hodnotě 26 CZK/EUR

v srpnu 2012 a opět další výrazné zhodnocení téměř k hodnotě 24 CZK/EUR až do konce roku 2012. Další období je doprovázeno téměř pravidelnou, avšak postupně stoupající apreciací a depreciaí měny až do období počátku devizových intervencí. 6. 11. 2017 byl kurz koruny 25,785 CZK/EUR a 7. 11. 2013 došlo ke znehodnocení měny zásahem ČNB na hodnotu 26,85 CZ/EUR. Od 12. 7. 2013 je kurz koruny nad hranici 27 CZK/EUR. V období měnových intervencí došlo k výraznému znehodnocení koruny 19. 8. 2014 na hodnotu 28 CZK/EUR, dále 13. 1. 2015 byla hodnota 28,41 CZK/EUR. Poté následuje sestupné období zhodnocení koruny při hranici 27 CZK/EUR až do ukončení devizových intervencí 6. 4. 2017. Po devizových intervencích koruna postupně zhodnocovala až do února 2018 k hranici 25 CZK/EUR, v červenci 2018 koruna znehodnotila k hranici 26 CZK/EUR. Ke konci komparovaného období 31. 8. byla koruna na hodnotě 25,73 CZK/EUR.

Na základě výše uvedeného nelze jednoznačně potvrdit, že by devizové intervence měly vliv na vývoj českého exportu, který po celé komparované období stoupal. Lze vydedukovat, že české rodinné firmy jsou konkurenceschopné na světových trzích nehlédě na vývoj hodnoty CZK/EUR.

## ZÁVĚR

Pro dlouhodobou ekonomickou prosperitu, pro udržitelný růst národního hospodářství, je důležitým faktorem podíl zahraničního obchodu na HDP. Pro růst a úspěch MSP - a u rodinných firem pro přechod firmy na další generaci - je důležitá jejich konkurenceschopnost. Jednou z možností, jak ji prokázat, je schopnost exportovat své produkty do nových teritorií a v tomto exportu být úspěšní. České rodinné podniky se etablovaly nejenom na klasickém trhu EU, ale své exportní příležitosti vyhledávají i v zemích třetího světa. Za zajímavý lze považovat projekt podpory MSP v indickém Bengalúru. Lídrem vývozu mimo EU se stávají Spojené státy americké, druhou pozici mimo země EU drží Rusko, rodinné firmy objevují specifika a perspektivy ekonomických příležitostí v zemích jihovýchodní Asie, Afriky atd.

Zkoumáno bylo 3 621 rodinných společností ze seznamu vytvořeného na VŠFS. Předmětem výzkumu rodinných společností byla hodnotící hlediska: rok založení, právní forma, počet zaměstnanců a exportní / neexportní aktivita. Bylo zjištěno, že více než polovina společností exportuje. Autorky pro další komparaci využily vyhodnocení vývoje a vlivu měnového kurzu na vývoj zahraničního obchodu. Komparací časové řady vývoje měnového kurzu CZK/EUR za období 4. 1. 2010 - 31. 8. 2018 bylo zjištěno, že u měny docházelo ke zhodnocování, znehodnocování i udržení kurzu na apreciační hranici 27 CZK/EUR v době devizových intervencí. Komparací vývoje českého exportu v časové řadě za období 2010-2017 bylo zjištěno, že po celé sledované období docházelo stále k meziročnímu nepravidelnému přírůstku objemu exportů. Uvedenými konstatováními lze potvrdit hypotézu č. 1 – rodinné firmy se věnují aktivitám spojeným se zahraničním exportem a nepotvrdil prokazatelnou souvislost mezi vývojem měnového kurzu před, v a po devizových intervencích s vývojem zahraničního trhu.

Převážná část (2 260) zkoumaných rodinných firem vznikla v letech 1990-2000. Převládají společnosti právní formy s.r.o. (1 951), a.s. (681), ostatní podnikají jako OSVČ či jinou formou. Prostřednictvím Pearsonova korelačního koeficientu bylo vyhodnoceno, že více exportují společnosti právní formou a.s. a s.r.o. než OSVČ. Jednalo se převážně o menší a střední firmy s počtem zaměstnanců do 24 (1 526) a mezi 25-49 zaměstnanci (551). Exportní destinací jsou převážně země EU. Společnosti nejvíce exportují v oblasti strojírenství, automotive. Významnou část tvoří odvětví sklářského průmyslu, potravinářského průmyslu (pivo, víno, produkty zdravého stravování apod.).

Za významnou je nutno považovat podporu ze strany státu pro stávající i potenciální české exportéry z řad MSP a rodinných firem. Souhrnné i aktuální ekonomické informace ze všech států světa, detailní informace o systému státní podpory exportu v ČR včetně základních proexportních dokumentů, vyhledávání v databázích aktuálních exportních a investičních příležitostí, umožnění účasti na akcích, výstavách a veletrzích, zveřejňování příběhů úspěšných exportérů, vytváření manuálů exportéra pro jednotlivá teritoria – to jsou nástroje, které by mohly pomoci překonat stávající překážky pro vstup malých a středních firem na zahraniční trhy.

Nabízí se náměty pro další výzkum – např. vyhodnotit % podíly na zahraničním obchodu rodinných a nerodinných firem v segmentu velkých firem a porovnat výsledky ve vztahu k segmentu MSP. Zkoumat



specifika úspěchu rodinných firem na zahraničních trzích v jednotlivých odvětvích podnikání (zvláště služby, jednotlivé průmysly, školství, zdravotnictví apod.) Spolupracovat se zahraničními univerzitami a porovnat výsledky výzkumu v České republice s výsledky jiných zemí (např. Visegrádské 4, v Číně, ve Finsku apod.). Vyhodnotit překážky zahraničního obchodu, formu prezentace značky českých firem na zahraničních trzích apod. Autorky doufají, že inspirovaly akademickou veřejnost k tomu, aby zaměřila svoji pozornost na zkoumání aspektů úspěchu či neúspěchu MSP a rodinných firem na zahraničních trzích.

#### Poděkování

**Text vznikl s využitím institucionální podpory na dlouhodobý koncepční rozvoj výzkumné organizace Vysoké školy finanční a správní, studentského projektu s názvem Evaluace vitality rodinného podnikání.**

#### ZDROJE

- Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR. (2018). *61. průzkum AMSP ČR: Trendy v exportu malých a středních firem*. Cit. 25. 9. 2018, dostupné na [http://amsp.cz/wp-content/uploads/2018/06/lpsos-pro-AMSP\\_Export-Vysledky-kom.-AMSPCT-opr.AMSP2\\_.pdf](http://amsp.cz/wp-content/uploads/2018/06/lpsos-pro-AMSP_Export-Vysledky-kom.-AMSPCT-opr.AMSP2_.pdf).
- Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR. (2018). *Čeští exportéři dosahují v USA rekordních zisků*. Cit. 25.9.2018, dostupné na <http://amsp.cz/cesti-exporteri-dosahuji-v-usa-rekordnich-zisku/>.
- Baker, W.E., & Sinkula, J.M. (1999). The synergistic effect of market orientation and learning orientation on organizational performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27(4), 411-427.
- ČNB. *Běžný účet v geografickém členění - časová řada*. (2018). Cit. 25.9.2018, dostupné na: [https://www.cnb.cz/analytics/saw.dll?Dashboard&PortalPath=%2Fshared%2FUNIBOP\\_WEB%2F\\_portal%2FBISTAT&Page=BOP\\_R&P1=dashboard&Action=Navigate&ViewState=9pmcn01bdp19ir9efjp2m1e1ii&P16=NavRuleDefault&NavFromViewID=d%3Adashboard~p%3Atdppn6rbilu6v8m0](https://www.cnb.cz/analytics/saw.dll?Dashboard&PortalPath=%2Fshared%2FUNIBOP_WEB%2F_portal%2FBISTAT&Page=BOP_R&P1=dashboard&Action=Navigate&ViewState=9pmcn01bdp19ir9efjp2m1e1ii&P16=NavRuleDefault&NavFromViewID=d%3Adashboard~p%3Atdppn6rbilu6v8m0)
- ČNB. *Vybrané devizové kurzy*. (2018). Cit. 25. 9. 2018, dostupné na: [https://www.cnb.cz/cs/financi\\_trhy/devizovy\\_trh/kurzy\\_devizoveho\\_trhu/vybrane\\_form.jsp](https://www.cnb.cz/cs/financi_trhy/devizovy_trh/kurzy_devizoveho_trhu/vybrane_form.jsp)
- Dess, G., & Lumpkin, T. (2005). The role of entrepreneurial orientation in stimulating effective corporate entrepreneurship. *Academy of Management Executive*, 19, 147-156.
- Gallo, M., & Pont, C. (1996). Important factors in family business internationalization. *Family Business Review*, 9(1), 45-49.
- iPROSPERITA. *Pro ukotvení rodinných firem*. (2017). Cit. 25. 9. 2018, dostupné na: <https://www.iprosperita.cz/lobby-info/8502-pro-ukotveni-rodinnych-firem>
- Janíková, S., & Danda, P. (2018). Rodinnými firmami roku jsou Petrof a VMS Vision. *Hospodářské noviny (Podniky a trhy)*.
- Kontinen, T., & Ojala, A. (2010). The internationalization of family businesses: A review of extant research. *Journal of Family Business Strategy*, 1(2), 97-107.
- Lansberg, I. (1983), Managing human resources in family firms: The problem of institutional overlap. *Organizational Dynamics*, 12(1), 39-46.
- Mandl, I. (2008). Overview of Family Business Relevant Issues, Contract No. 30-CE-0164021/00-51, *Final Report*. Vienna: Austrian Institute for SME Research.
- McConaughy, D. (2000).
- Miller, D. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science*, 29, 770-791.
- MPO. *Export v kostce*. (2018). Cit. 25. 9. 2018, dostupné na: [https://www.mpo.cz/assets/cz/zahranicni-obchod/podpora-exportu/2018/8/Export\\_v\\_kostce\\_web\\_23-8.pdf](https://www.mpo.cz/assets/cz/zahranicni-obchod/podpora-exportu/2018/8/Export_v_kostce_web_23-8.pdf).
- MPO. *Komentář Ministerstva průmyslu a obchodu ČR k výsledkům zahraničního obchodu za červenec 2018*. (2018). Cit. 25. 9. 2018. Dostupné na: <https://www.mpo.cz/cz/zahranicni-obchod/statistiky-zahranicniho-obchodu/komentar-ministerstva-prumyslu-a-obchodu-cr-k-vysledkum-zahranicniho-obchodu-za-cervenec-2018--239864/>.



MPO. *Meeting Point Czech Trade 2018 - Appetit českých exportérů se stále zvyšuje. Podle agentury CzechTrade roste počet vývozců exportujících do více zemí.* (2018). Cit. 28. 9. 2018. Dostupné z <https://www.mpo.cz/cz/zahranicni-obchod/podpora-exportu/meeting-point-czech-trade-2018---apetit-ceskych-exporteru-se-stale-zvysuje--podle-agentury-czechtrade-roste-pocet-vyvozcu-exportujicich-do-vice-zemi--235319/>.

MPO. *Zpráva o vývoji malého a středního podnikání a jeho podpoře v roce 2016.* (2017). Cit. 24. 9. 2018, dostupné na: <https://www.mpo.cz/cz/podnikani/male-a-stredni-podnikani/studie-a-strategicke-dokumenty/zprava-o-vyvoji-maleho-a-stredniho-podnikani-a-jeho-podpore-v-roce-2016--232792/>.

Petrů, N., Havlíček, K., & Tomášková, A. Comparison of Marketing Vitality of Family and Non Family Companies doing Business in the Czech Republic. *Economics and Sociology*, Polsko: Centre of Sociological Research, University of Szczecin (Poland), 2018, roč. 2018, 11 (2), 138-156. <https://doi:10.14254/2071-789X.2018/11-2/10>

Rydvalová, P., Jáč, I., Horynová Karhanová E., Valentová, E., & Zbránková, M. (2015). *Rodinné podnikání zdroj rozvoje obcí.* Liberec: EDICE Ekonomické fakulty Technické univerzity v Liberci.

Servus, S., Elischer, D., & Horáček, T. (2018). *Aktuální otázky nástupnictví při rodinném podnikání.* Praha: Wolters Kluwer ČR.

Souček, Z. (2015). *Strategie úspěšného podniku: symbióza kreativity a disciplíny.* V Praze: C. H. Beck.

Štichhauerová, E., & Pelloneová, N. (2017). Význam rodinného podnikání v obcích ČR. *Business Trends*. 7(3), 51-59.